

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Návrh podnikatelského záměru
Proposal of a Bussines Plan

Student: Kamila Mrázková
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Kamila Mrázková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Téma: Návrh podnikatelského záměru
Proposal of a Bussiness Plan

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodická východiska podnikatelského záměru
 3. Studie proveditelnosti
 4. Návrh podnikatelského záměru
 4. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.
SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-2474-520-6.

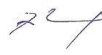
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 18.11.2016
Datum odevzdání: 05.05.2017




Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

Ve Valašském Meziříčí dne 4.5.2014


.....

Kamila Mrázková

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Haně Štverkové, Ph.D. MBA, za její čas a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala své rodině za jejich podporu po celou dobu mého bakalářského studia.

Obsah

1	Úvod	6
2	Teoretická východiska	7
2.1	Podnikání	7
2.2	Podnikatel	7
2.3	Podnik	8
2.4	Právní formy podnikání	8
2.4.1	Fyzická osoba	9
2.4.2	Právnícká osoba	9
2.5	Živnostenské podnikání	10
2.5.1	Provozování živnosti.....	11
2.6	Postup při založení s.r.o.	11
2.7	Podnikatelský plán.....	12
2.7.1	Účel podnikatelského plánu.....	12
2.7.2	Požadavky na podnikatelský záměr	13
2.7.3	Struktura podnikatelského plánu.....	14
2.7.4	Kritéria hodnocení podnikatelského plánu	16
3	Studie proveditelnosti	17
3.1	Marketingový mix.....	17
3.2	Analýza podnikatelského prostředí.....	19
3.2.1	Analýza SWOT	19
3.2.2	PEST analýza	21
3.2.3	Porterův model.....	21
3.3	Benchmarking.....	23
3.4	Finanční plán.....	23
3.4.1	Výkaz zisku a ztrát.....	24

3.4.2	Rozvaha.....	25
3.4.3	Výkaz cash flow	26
4	Návrh podnikatelského záměru	28
4.1	Realizační resumé	28
4.2	Podnikatelský subjekt	30
4.3	Předmět podnikání	30
4.4	Cíle podnikání.....	30
4.5	Organizace řízení	31
4.5.1	Odměňování zaměstnanců	31
4.6	Analýza podnikatelského prostředí.....	33
4.6.1	Analýza SWOT	33
4.6.2	SLEPT analýza	35
4.6.3	Porterův model.....	39
4.7	Benchmarking.....	42
4.8	Marketingový plán.....	44
4.9	Finanční plán.....	46
4.9.1	Startovací rozpočet.....	46
4.9.2	Zahajovací rozvaha	47
4.9.3	Odhadované náklady.....	49
4.9.4	Předpokládaný odhad výnosů	51
4.9.5	Výsledek hospodaření	53
4.9.6	Cash Flow	54
5	Závěr	55
	Seznam použité literatury	56
	Seznam tabulek	58
	Seznam obrázků	60
	Seznam grafů.....	61

Seznam použitých zkratek..... 62

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

1 Úvod

Založení vlastního podnikání v dnešní době není nijak složité, teoreticky stačí zajít za notářem a za pár dní jste například majitelem s.r.o., avšak stát se majitelem úspěšného podniku vyžaduje mít vizi, šikovný nápad, který bude prospěšný a užitečný pro cílové zákazníky. K tomu dále slouží řada znalostí a informací z příslušného oboru podnikání a mimo jiné i znalost právních, legislativních či daňových a dalších předpisů. V neposlední řadě je nutné mít k dispozici potřebný kapitál a k tomu, aby si podnikatel mohl ujasnit co všechno a z čeho bude financovat je zapotřebí si vypracovat podnikatelský záměr. Tento dokument si podnikatel může vytvořit pro představu, jak si jeho podnik povede v následujících letech. Asi hlavním cílem podnikatelského záměru před uvedením podniku do chodu je poskytnout podnikateli takový závěr, pomocí kterého se bude schopen rozhodnout, zda budoucí investici realizovat či nikoliv. Dále pak podnikatelský záměr může sloužit jako podklad pro získání finančních prostředků ve formě bankovních úvěrů nebo dotací, proto aby podnikatelský záměr mohl získat tyto prostředky z cizích zdrojů, je nutné tento plánovací dokument zpracovat co nejlépe, je třeba dodržet jeho strukturu a brát v úvahu všechny faktory působící na chod podniku.

Tématem mé bakalářské práce bylo zpracování podnikatelského záměru v oboru pohostinství. Jedná se o kavárnu Zrnco, která bude poskytovat své služby a produkty zákazníkům ve Valašském Meziříčí. Na základě provedených analýz bylo zjištěno, že pro navrhovanou kavárnu se v daném městě nachází příležitost prosadit se na trhu.

Cílem bakalářské práce bylo vypracovat podnikatelský záměr pro nově vznikající podnik, následné dílčí cíle specifikují jednotlivé aspekty struktury podnikatelského záměru. Mezi důležité aspekty se řadí titulní strana, realizační resumé, popis nově vznikajícího podniku jeho organizační struktury a marketingového plánu, dále provedení analýzy trhu a finanční plány, podle kterých se zhodnotí, zda je vhodné danou investici realizovat.

2 Teoretická východiska

V teoretické části bakalářské práce je třeba si osvojit důležité pojmy související s podnikáním, se založením podniku, výběrem právní formy podnikání a vysvětlení si co je podnikatelský záměr a co je jeho obsahem.

2.1 Podnikání

Pro každé podnikání je charakteristické, že se na jeho počátcích vkládá určitá výše kapitálu v závislosti na typu podnikání, snahou je tento vložený kapitál zhodnotit a dosáhnout určitého zisku. Tohoto zisku se docílí tak, že se uspokojí potřeby a přání zákazníků, prostřednictvím nabízených produktů a služeb (Synek, & Kislingerová, 2010).

Pojem podnikání lze interpretovat více směry, může mít pojetí ekonomické, psychologické, sociologické a právnické. V ekonomickém pojetí se jedná o proces vytváření přidané hodnoty, vlivem zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit. Jedná se o úsilí vytvoření něčeho navíc. Psychologické pojetí znamená, že podnikání je činnost motivovaná potřebou něco získat, něčeho dosáhnout, něco si vyzkoušet a něco si splnit. V tomto pohledu je podnikání prostředkem k dosažení seberealizace a postavení na vlastní nohy. V sociologickém pojetí lze podnikání chápat jako vytváření blahobytu pro všechny zainteresované, hledání cesty k dokonalejšímu využití zdrojů, vytváření pracovních míst a příležitostí. Nejznámější pojetí je právnické, které definuje podnikání jako soustavnou činnost, kterou podnikatel provádí samostatně svým jménem, za svou činnost je plně zodpovědný a jeho snahou je dosáhnout zisku (Srpová, & Řehoř, 2010).

2.2 Podnikatel

Podnikatelem podle § 2 obchodního zákoníku je:

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,

- fyzická osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu (Srpová, 2010).

Podnikatel je nositelem charakteristických rysů a vlastností, jako je tvořivost, schopnost přicházet s novými nápady a myšlenkami a využití příležitostí. Ideální případ nastane, pakliže podnikatel vlastní schopnosti lídra, umění vést lidi a je vůdčí osobností (Synek, & Kislingerová, 2010).

Podnikatele lze jednoduše definovat také jako jedince, který vlastní a vede podnik.

2.3 Podnik

Právně se na podnik přihlíží jako na soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají k tomuto účelu sloužit (Srpová, 2010, s. 35).

Podnikem je každý subjekt určený k vykonávání hospodářské činnosti. Těmito subjekty jsou zpravidla osoby samostatně výdělečně činné, dále rodinné podniky a obchodní společnosti nebo sdružení, která vykonávají hospodářskou činnost (Veber & Srpová, 2012).

Hlavním cílem každého podniku je udržet se na trhu.

2.4 Právní formy podnikání

Pozice podniků v rámci celé ekonomiky se může lišit, jedná se o právní formy podnikání. Osoba, která se rozhodne podnikat si může vybrat ze dvou forem podnikání, které připouští obchodní zákoník. Jedna z možností je, zažádat si o živnostenské oprávnění, což z nás udělá fyzickou osobu, nebo se rozhodneme podnikat jako právnická osoba (Mulačová & Mulač, 2013).

2.4.1 Fyzická osoba

Fyzická osoba také osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ), která se rozhodne podnikat si musí vyřídit živnostenské nebo jiné oprávnění k provozování podnikatelské činnosti a tuto skutečnost ohlásit na příslušném živnostenském úřadě.

Výhody a nevýhody podnikajících fyzických osob, jak uvádí Veber (2012):

Výhody:

- Minimum formálně – právních povinností.
- Podnikatelskou činnost lze zahájit ihned po ohlášení.
- Není vyžadován počáteční kapitál.
- Samostatnost a volnost při rozhodování
- Jednoduché přerušování či zrušení činnosti.

Nevýhody:

- Kladené vysoké odborné a ekonomické znalosti.
- Ručení celým svým majetkem, riziko dopadu na rodinný život.
- V případě vysokých zisků je i pojistné sociální pojištění vyšší.
- Omezený přístup k bankovním úvěrům.
- Podnikatel zastává jak podnikatelskou činnost, tak nezbytnou administrativu.

2.4.2 Právnícká osoba

V případě právnické osoby je zahájení podnikatelské činnosti administrativně náročnější a ve většině případech je při zakládání podniku nutné počítat i s vynaložením základního kapitálu. Další nutností je, že každá právnická osoba se zapisuje do obchodního rejstříku (Srpová & Řehoř, 2010).

Právnické osoby jsou definovány jako:

Osobní společnosti – předpokládá se osobní zapojení společníků na podnikání, společníci ručí za závazky podniku neomezeně, výhodou oproti živnostenskému podnikání je lepší přístup ke kapitálu, řadí se zde:

- veřejná obchodní společnost, také v.o.s. popř. veř. obch. spol.;
- komanditní společnost, také k.s. pop. kom. spol.

Kapitálové společnosti – zde je oproti osobním společnostem vklad společníků povinný, ale naopak nemusí ručit za závazky společnosti nebo pouze v omezené míře. Kapitálovými společnostmi jsou:

- společnost s ručením omezeným, také spol. s r. o. popř. s.r.o.;
- akciová společnost, také a.s. popř. akc. spol.

Družstva – jedná se o právní formu, kterou provozuje a řídí společenstvo osob, s tím že minimální počet zakladatelů je 5 osob. Základní kapitál musí činit 50 000 Kč a dále se člení na bytová, zemědělská, výrobní a další. Dnes už méně častá forma v podnikatelské činnosti (Mulačová & Mulač, 2013).

2.5 Živnostenské podnikání

Mezi pojmy živnost a podnikání, je jen malý rozdíl. „*Za živnostenské podnikání se považuje soustavná činnost provozována samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených ŽivZ*“ (Horzinková, 2000, s. 15).

Živnost se obvykle spojuje s podnikatelskými aktivitami malého rozsahu, které provozuje sám živnostník s cílem výdělku peněz. Provozování živnosti omezuje živnostenský zákon, který určuje, co může být předmětem živnosti a co jím být nemůže. Dále se za živnost nepovažují profese fyzických osob, které jsou uskutečňovány zvláštním předpisem, jsou jimi například činnosti lékařů, advokátů, notářů, auditorů, distribuce léčiv, výchova a vzdělávání ve školách apod. (Veber & Srpová, 2012).

2.5.1 Provozování živnosti

Živnost může provozovat fyzická nebo právnická osoba, která je starší 18 let, způsobilá k právním úkonům, bezúhonná a schopná prokázat, že nemá vůči státu žádné daňové nedoplatky.

Živnosti se dělí podle předmětu podnikání na obchodní, výrobní a poskytující služby, dle způsobu získávání živnostenského oprávnění na živnosti:

- ohlašovací
 - a) řemeslné – je nutné zde předložit výuční list, maturitní vysvědčení, diplom apod. (např. kuchař, kominík, kadeřník, hodinář),
 - b) vázané – zde je zapotřebí prokázat odbornou způsobilost jiným dokumentem, než v předchozím případě (např. revize a opravy plynových a elektrických zařízení),
 - c) volné - bez zvláštní odborné způsobilosti (např. krejčová, chov zvířat),
- koncesované – mohou být provozovány až po získání státního povolení (např. vývoj, výroba, úprava zbraní, taxislužba apod.) (Malach, 2005).

2.6 Postup při založení s.r.o.

Pro ty, kdo se rozhodnou založit s.r.o. je situace snazší, než tomu bylo do roku 2014, kdy bylo nutné složit kapitál ve výši 200 tisíc korun. Dnes k vybudování s.r.o. teoreticky stačí jedna koruna.

Společnost s ručením omezeným zakládá notář sepsáním společenské smlouvy, v případě jednoho společníka se jedná o zakladatelskou listinu, což je zpoplatněno.

Společníci mohou být fyzické i právnické osoby. Při založení společnosti se uvádí osobní údaje a výše obchodního podílu, případně IČ, sídlo a výpis z obchodního rejstříku ne starší než čtvrt roku. Statutárním orgánem může být fyzická osoba a nově i právnická osoba.

Rovněž se uvádí osobní údaje, výpis z rejstříku trestů ne starší než čtvrt roku, čestné prohlášení a podpisový vzor s úředně ověřeným podpisem.

Minimální vklad základního kapitálu u s.r.o. je ze zákona jedna koruna, doporučuje se však alespoň 200 tisíc Kč. Vklady se zpravidla skládají na nově založený bankovní účet určený k tomuto podnikání.

Oprávnění podnikat vzniká teprve ohlášením živnosti na živnostenském úřadě. Jak už bylo uvedeno, nejsnadnější je ohlášení živnosti volné. Do 30 dnů od zápisu do obchodního rejstříku se nová společnost s ručením omezeným registruje na finančním úřadě (Business-web.cz, b.r.).

2.7 Podnikatelský plán

V literatuře se setkáváme s pojmem podnikatelský záměr a podnikatelský plán. Podnikatelský plán je ve své podstatě obsáhlejší než podnikatelský záměr a charakterizuje všechny oblasti firmy. V této práci se nebude rozlišovat podnikatelský plán a podnikatelský záměr a na tyto pojmy bude pohlíženo jako na synonyma.

Podnikatelský plán je písemný dokument, který si sestavuje podnikatel, aby mohl posoudit reálnost a životaschopnost vlastního podnikání, měl by sloužit jako nástroj řízení podniku v období růstu, případně jako podklad pro získání cizích zdrojů. Podnikatelský plán popisuje všechny vnitřní i vnější faktory ovlivňující podnikatelskou činnost (Srpová & Řehoř, 2010).

Během sestavování podnikatelského plánu si autor ujasní, jaké kroky je třeba učinit v jednotlivých oblastech, na jakém trhu bude nejvhodnější výrobek nabízet, jak oslovit potenciální zákazníky, jaký vliv bude mít na podnik konkurence v okolí, jaké zaměstnance přijmout a kolik, zda figuruje dostatečnou výrobní kapacitu aj. Podnikatel tak má možnost si postupně při vypracovávání odpovědět na otázky jako: V jaké fázi se nachází? Kam chce směřovat? A jak toho chce dosáhnout? Důvodů proč sestavovat podnikatelský plán je mnoho (Srpová, 2011).

2.7.1 Účel podnikatelského plánu

Podnikatelský plán by měl sloužit jako informace o budoucím vývoji a úspěchu firmy. A v zájmu každého podnikatele by mělo být zpracování tohoto dokumentu co nejpresnější.

Podnikatelský plán se v budoucnu porovnává se skutečností, v případě, že se najdou závažnější odchylky mezi plánem a skutečností, musejí se následně najít příčiny vzniku. Podnikatelský plán je dále nutné předložit při jednání s poskytovateli kapitálu. Dokument je nutné sestavit v případě, když chceme získat:

- bankovní úvěr,
- vlastní kapitál od společností rizikového kapitálu, soukromých a institucionálních investorů,
- podpůrné prostředků z různých státních fondů a fondů EU (Wupperfeld, 2003).

2.7.2 Požadavky na podnikatelský záměr

Každý zpracovaný podnikatelský záměr by měl obsahovat určité požadavky, k těm patří, jak uvádí Fotr (2005, s. 309):

- stručný a přehledný,
- jednoduchý (tj. měli by ho pochopit osoby, které nejsou vysoce technicky vzdělané),
- měl by demonstrovat výhody produktu či služby pro zákazníka,
- orientovat se na budoucnost (tj. zpracování dalšího vývoje, čeho by mělo být dosaženo),
- měl by být co nejdělejší a realistický,
- upozorňovat na konkurenční výhody projektu, silné stránky firmy a kompetenci manažerského týmu,
- prokazovat schopnost firmy hradit úroky a splátky a také jak získat zpět vynaložený kapitál,
- měl by být zpracovaný kvalitně i co se formální stránky týče,
- neměl by být příliš optimistický z hlediska tržního potenciálu, snižuje to důvěryhodnost u poskytovatele kapitálu, ale nesmí být však ani příliš pesimistický, to by mohlo snížit jeho atraktivitu,
- neskrývat slabá místa a rizika projektu, neboť pokud si je investor v budoucnu sám vyhledá, může to opět oslabit projekt.

Podnikatelský záměr je třeba vzhledem k proměnlivosti podnikatelského okolí neustále přizpůsobovat a upravovat. Při zpracovávání je třeba mu věnovat patřičnou pozornost (Fotr, & Souček, 2005).

2.7.3 Struktura podnikatelského plánu

I struktura podnikatelského plánu může mít více variant, jeho obsah není závazně stanoven. Hlavní body, jak uvádí Fotr (2005, s. 305), se kterými se setkáváme nejčastěji jsou:

- realizační resumé,
- charakteristika firmy a jejích cílů,
- organizační řízení a manažerský tým,
- přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie,
- shrnutí a závěry,
- přílohy.

Realizační resumé

Realizační resumé je stručný popis toho, co je na následujících stránkách zpracováno podrobněji. Shrnutí by mělo v čtenáři vzbudit dojem a zvědavost a mělo by ho přimět k tomu, aby si přečetl dokument celý. Shrnutí obsahuje název a adresu firmy, kontaktní údaje a osoby, dále by čtenáře mělo seznámit s nabízeným produktem či službou a na kterých trzích bude produkt nabízen, neměly by chybět ani dlouhodobé cíle a zaměření firmy za následující období 3-5 let. V neposlední řadě by měla firma prokázat, že za plánované období tří až pěti let, bude schopna dostát svých závazků a uvést odhadovaný zisk (Fotr & Souček, 2005).

Charakteristika firmy a jejích cílů

V této části se popisují cíle a strategie firmy a podstatné znaky nabízených produktů.

V případě, že jde o zavedený podnik, popisuje se historie činnosti firmy od jejího založení, včetně finanční situace a způsobu jejího financování. Dále podstatné znaky nabízených produktů (služeb), mělo by se uvést v jaké je produkt či služba vývojové fázi, cílová skupina uživatelů, které bude produkt či služba složit a jaké výhody jim z toho plynou. Také uvedení strategických rysů, distribučních kanálů a marketingových plánů. Podnik si musí určit

strategické cíle a specifické cíle, tyto cíle by měly být především reálně dosažitelné. Cíle firmy se obvykle stanovují na období 2 – 5 let (Fotr & Souček, 2005).

Organizace řízení a manažerský tým

Před uvedením podniku do chodu by se měla určit organizace řízení celého projektu, to zahrnuje vymezení pravomoci a odpovědnosti manažerů, určení charakteristik vedoucích pracovníků, jako jsou role, zkušenosti, dosažené výsledky apod. Stanovit řídicí pozice a specifikovat požadavky, dovednosti a zkušenosti na jejich obsazení. Způsob odměňování pracovníků a vymezení dlouhodobých cílů manažerů (Fotr & Souček, 2005).

Přehled základních výsledků a závěrů technicko - ekonomické studie projektu

Cílem této studie je vypracovat technické, ekonomické, finanční aj. propočty, díky kterým se získají informace pro celkové vyhodnocení projektu. Tato část by měla zahrnovat výsledky, týkající se:

- náplně projektu, poskytovaných služeb,
- analýzy trhu a konkurence,
- marketingové strategie,
- umístění výrobní jednotky,
- pracovní síly,
- finančně-ekonomických analýz a finančních záměrů,
- analýzy rizika projektu (Fotr & Souček, 2005).

Shrnutí a závěry

V závěrečné části se uvádí shrnutí základních aspektů projektu, které se zaměřují na strategie a dlouhodobé cíle, uvedení základních rysů firmy, zdůvodnění očekávaného úspěchu aj. Z časového hlediska by se čtenář měl dovědět dobu výstavby, zahájení podnikatelské činnosti a termíny, kdy dojde k vynaložení finančních prostředků (Fotr & Souček, 2005).

Přílohy

V přílohách se podle Fotra (2005, s. 308) uvádí např. dokumenty, týkající se finančních propočtů, jako rozvaha, výkaz zisků a ztrát, peněžní toky, analýza citlivosti projektu, mimo jiné i výpisy z obchodních rejstříků, životopisy ústředních pracovníků, výkresy výrobků včetně fotografií apod.

2.7.4 Kritéria hodnocení podnikatelského plánu

Kritéria hodnocení nejsou vyčerpávající a lze se setkat s hodnotiteli, kteří preferují i jiná měřítka. Proto je vhodné podnikatelský plán sestavovat z pohledu, který bude zohledňovat především hodnotitel, kterému bude dokument určen. Hlavní kritéria všeobecně platná pro hodnocení podnikatelského plánu věřiteli, investory a obchodními partnery, jak uvádí Srpová (2011, s. 34) jsou:

- jasnost a zřetelnost,
- komplexnost informací o oboru a konkurenci,
- kvalita a zkušenosti zakladatele a kvalita týmu,
- zpracovanost obchodní a marketingové strategie,
- finanční atraktivita plánu,
- možnosti ochrany myšlenky,
- promyšlenost prvních úkolů,
- důvěra podnikatele ve vlastní podnikatelský záměr,
- míra rizik a plány jejich omezení, společenský přínos pánu.

3 Studie proveditelnosti

V této kapitole jsou rozebrány hlavní metody, analýzy a finanční výkazy potřebné pro zhodnocení podnikatelského záměru. Tyto byly dále aplikovány v praktické části.

3.1 Marketingový mix

Marketingový mix, nebo také marketingová strategie je kombinace prvků, nebo také prováděných etap potřebných k plánování a provedení celé marketingové operace, těmito prvky firma ovlivňuje poptávku na trhu po svém produktu. Marketingový mix obsahuje čtyři složky tzv. 4P:

- výrobek (product),
- cena (price),
- komunikace (promotion),
- distribuce (place) (Jefkins, 2000).

Produkt

Produktem jsou myšleny výrobky a služby, které podnik nabízí cílovým zákazníkům, měl by uspokojit jejich potřeby a přání. Podnik se stane životaschopný pouze v případě, že se jeho výrobky uplatní na trhu. Je nutné specifikovat nabízený sortiment, to ve většině případech zahrnuje předložení více variant výrobku, které se od sebe budou lišit svou velikostí, barvou, materiálem apod. Dále je třeba si určit způsob balení, dopravy, prodejních podmínek aj. (Fotr & Souček, 2005).

Cena

Cenu představuje suma, kterou zákazníci zaplatí za produkt, či službu. Tvorba ceny závisí na více činitelích, mezi které patří, jak uvádí Fotr (2005, s. 40) výše nákladů na jednotku produkce, cenová politika, cenová elasticita, slevy poskytované u konkurence, platební podmínky a neodmyslitelně také státní politiku.

Cena v sobě často nese i negativní prožitky, vyjímaje finančních nákladů se jedná o ztracený čas, fyzické či psychické napětí, které bylo vynaloženo, aby vznikl konečný produkt (služba) (Přikrylová & Jahodová, 2010).

Komunikace

Komunikace, nebo také podpora prodeje, zahrnuje aktivity, kterými se podnik snaží sdělit přednosti produktu či služby a přesvědčit tak zákazníky, aby si jej koupili. Je nezbytná v případě zavádění nového výrobku na trh, ale také pro udržení si své pozice na trhu (Fotr & Souček, 2005).

Mezi komunikační prostředky, jak se dostat zákazníkům do podvědomí patří osobní forma prodeje, což je přímá komunikace se zákazníky. Neosobní formy zahrnuje reklama, podpora prodeje, přímý marketing, public relations nebo sponzoring (Přikrylová & Jahodová, 2010).

Distribuce

Distribucí se podnik snaží dostat svůj produkt co nejbližší k zákazníkovi. Hlavní distribuční kanály, jak uvádí Fotr (2005, s. 40) tvoří maloobchod, velkoobchod a přímá distribuce zákazníkům. Otázkou v distribuci je také vhodná volba prostředků přepravy, řízení zásob, dodací podmínky i ochrana zboží během přepravy.

Tab. 3.1 **Marketingový mix**

Produkt	Cena	Komunikace	Distribuce
<ul style="list-style-type: none"> • sortiment • kvalita • design • obal • vlastnosti • služby 	<ul style="list-style-type: none"> • ceníky • slevy • náhrady • platební lhůty • úvěrové podmínky 	<ul style="list-style-type: none"> • Reklama • osobní prodej • publicita • podpora prodeje 	<ul style="list-style-type: none"> • sortiment • dostupnost • distribuční kanály • umístěny • doprava
↓	↓	↓	↓
Cílový zákazník			

Zdroj: (Kotler, 2007)

3.2 Analýza podnikatelského prostředí

Podnikatelské prostředí se dělí na vnitřní okolí a vnější okolí. Vnitřní (interní) okolí, resp. mikrookolí zahrnuje veškeré vlivy působící uvnitř podniku, výsledkem vnitřní analýzy okolí je určení silných a slabých stránek podniku. Vnější (externí) okolí se dělí na mezoprostředí, jehož vlivy může podnik do značné míry ovlivnit a makrookolí, jehož faktory, byť mohou mít na podnik značný vliv, podnik je ovlivnit nemůže (Fotr, 2012).

V podnikatelské praxi se setkáme s řadou analytických metod, pomocí kterých můžeme podnikatelské prostředí blíže zkoumat, řadí se mezi ně např. SWOT analýza, PEST analýza, Porterův model a benchmarking.

3.2.1 Analýza SWOT

Analýza SWOT je univerzální a nejznámější metoda používaná k provádění analýzy prostředí. SWOT je zkratka převzatá z počátečních písmen anglického originálu, jsou to faktory okolí působící na podnik;

- silné stránky (Strong),
- slabé stránky (Weaknesses),
- příležitosti (Opportunities),
- hrozby (Threats).

Jedná se o jednoduchý nástroj pro stanovení firemní strategie. Skládá se ze dvou analýz, nejprve je vhodné začít analýzou OT, což je analýza příležitostí a hrozeb vnějšího prostředí firmy. Jedná se o faktory, které samotný podnik nemůže ovlivnit, ale může se jim přizpůsobit.

Mezi příležitosti patří činnosti, kterými může podnik ovlivnit poptávku po jeho produktu, naopak hrozby představují takové události, které mohou zapříčinit to, že poptávka po produktu klesne a zákazníci ztratí zájem jej kupovat.

Následně se provede analýza SW, analýza silných a slabých stránek, která hodnotí vnitřní prostředí firmy. Patří zde faktory, na které může podnik reagovat a ovlivňovat. Silné stránky přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě, oproti tomu slabé stránky jsou kroky, ve kterých si firma nevede tak dobře a není tak zdatná jako například konkurence.

Hodnotícími kritérii silných a slabých stránek mohou být nástroje marketingového mixu 4P – produkt, cena, komunikace, distribuce, případně se hodnotí jejich dílčí části (Dvořáček & Slunčík, 2012).

Hodnocení faktorů externí a interní analýzy

Výsledkem externí analýzy je seznam příležitostí a hrozeb, které se dále vyhodnotí pomocí matice EFE, každému faktoru se přiřadí váha podle důležitosti od 0,00 – 1,00, tak aby suma obou faktorů byla rovna 1. Dále se jednotlivé faktory ohodnotí příslušným stupněm tak, jaký mají vliv na strategická východiska podniku. Stupnice vlivu se hodnotí stupni 1 – 4.

4 = nejvyšší

3 = nadprůměrný

2 = střední

1 = nízký

V poslední řadě se vynásobí přiřazená váha a vliv strategického východiska, a tak získáme vážené hodnocení. Výsledkem je citlivost strategie firmy na externí prostředí, nejvyšší citlivost je 4, nejnižší 1, střední hodnota je 2,5.

Stejně tak se provádí interní analýza s použitím silných a slabých stránek, za pomoci matice IFE. Každému faktoru se přiřadí váha od 0,00 – 1,00 podle důležitosti pro konkurenceschopnost podniku v odvětví. A dále se ohodnotí podle jejich vlivu na strategický záměr rovněž na stupnici od 1 – 4.

1 = Významná silná stránka

2 = Méně důležitá silná stránka

3 = Méně důležitá slabá stránka

4 = významná slabá stránka

Výsledek hodnotí interní postavení podniku, 4 indikuje vysoké interní postavení, naopak 1 slabé, průměr odpovídá 2,5 (Fotr, 2012).

3.2.2 PEST analýza

Analýza PEST se využívá k analýze makroprostředí už od 80. let. Zahrnuje čtyři hlavní faktory, které různě ovlivňují firmu. Začínající písmena těchto faktorů tvoří zkratka PEST.

- Politicko-právní faktory. Tyto faktory jsou součástí systému, ve kterém firmy uskutečňují svou činnost, patří zde např. ochrana životního prostředí, ochrana spotřebitele, zákony upravující hospodářskou soutěž aj.
- Ekonomické faktory. Zahrnují makroekonomické činitele, které se mění v čase: nezaměstnanost, inflace, úroková míra, vývoj HDP, daňové podmínky apod.
- Sociální a kulturní faktory. Jsou spojeny s životem obyvatelstva, její strukturou, úrovní vzdělání, mobilitou, přístupem k práci apod.
- Technické a technologické faktory. Tyto faktory představují změny v technologiích, nové objevy, tempo zastarávání apod.

Makrookolí se však postupem času změnilo a analýza PEST se rozšířila o další faktory. Nyní se můžeme setkat např. s analýzou SLEPT A PESTLE, které v sobě zahrnují jak výše uvedené faktory, tak faktory legislativní a environmentální.

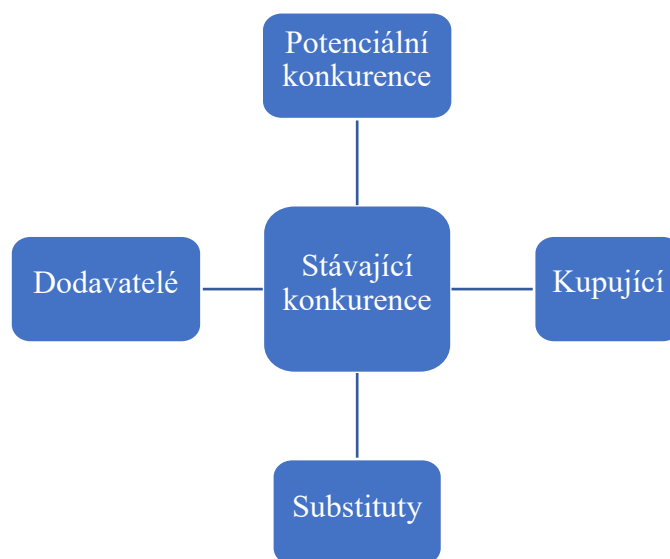
Cílem analýzy PEST je vypracovat takový seznam faktorů, které budou mít vliv právě na konkrétní podnik. Podniky se od sebe liší svou velikostí a na malé podniky nepůsobí stejné faktory jako na podniky s miliardovými investicemi, proto je třeba identifikovat právě takové faktory, jejichž změna může zasáhnout a významně ovlivnit zkoumanou podnikatelskou činnost (Sedláčková & Buchta, 2006).

3.2.3 Porterův model konkurenčních sil

Jedná se o model, pomocí kterého lze analyzovat konkurenty v odvětví. Tito konkurenti ovlivňují ziskovost našeho podnikání, jestliže se jedná o silnou konkurenci, náš zisk klesá, naopak slabá konkurence pro nás může být příležitostí a náš zisk může být vyšší (Dedouchová, 2001).

Obr. 3.1

Porterův model pěti sil



Zdroj: Vlastní zpracování

Faktory Porterova modelu tzv. model pěti sil je zaměřen na analýzu:

1. Hrozba vstupu nové konkurence – Nová konkurence představuje zvýšení kapacit, které může způsobit převahu nabídky nad poptávkou a posléze snížení cen nabízených produktů (služeb).
2. Rivalita mezi stávajícími konkurenty – Dochází k soupeření mezi konkurenty, kteří se musí vzájemně odlišovat svými nabízenými výrobky (službami), dále cenou, reklamou, technologií apod.
3. Smluvní síla kupujících – Vyjednávací síla kupujících se může stát hrozbou např. pokud se vyskytuje pouze několik významných kupujících, nebo pokud jejich náklady s přechodem ke konkurenci nejsou tak vysoké aj.
4. Smluvní síla prodávajících – Stejně tak dodavatelé mají vysokou kupní sílu, jestliže se na trhu vyskytuje omezené množství dodavatelů, pokud jsou jejich nabízené výrobky těžko nahraditelné a pro kupující by bylo nevýhodné přejít na substitut aj.
5. Hrozba substitutů – Jedná se o alternativní výrobky (služby), které jsou schopny nahradit současnou nabídku na trhu (Nývtová & Marinič, 2010).

3.3 Benchmarking

Jakubíková (2008, s. 123) vychází z definice že, benchmarking je „trvalý proces vzájemného sledování a porovnávání vlastních výsledků s výsledky konkurence z hlediska kvality a efektivnosti výroby určitého produktu nebo realizace určité služby, pracovních operací, marketingových aktivit atd.“

Tyto porovnávací postupy provádějí manažeři a srovnávají své výsledky s výsledky nejlepších konkurentů v odvětví. Smyslem benchmarkingu je zlepšovat své aktivity a činnosti, na základě toho, jak tyto činnosti vykovávají ostatní a na základě zjištěných údajů se snažit dosáhnout lepších výsledků (Blažková, 2007).

Postup benchmarkingu, který uvádí Blažková (2007, s. 171):

1. Výběr oblastí/činností pro benchmarking;
2. interní analýza – porozumění činnostem ve vlastním podniku;
3. externí analýza – sběr informací o činnostech podniků spadajících do analýzy;
4. identifikace optimálních postupů a výkonů;
5. srovnání našich postupů a výkonů s konkurencí;
6. vyhodnocení výsledků srovnávání;
7. nastolení nápravných opatření;
8. implementace těchto opatření.

3.4 Finanční plán

Finanční plán převádí teoretickou část podnikatelského záměru do ekonomické podoby. Cílem finančního plánu je získat a sestavit výstupy, kterými jsou zejména plán nákladů a výnosů, rozvaha, výkaz zisků a ztráty, sestavení cash flow (Janišová & Křivánek, 2013).

Tyto výkazy by měly prokázat reálnost podnikání z ekonomického hlediska. V případě založení podniku je třeba počítat s vynaložením základního kapitálu. V prvopočátku

podnikání jde o náklady na založení podniku, dále na dlouhodobý a oběžný majetek, provozní náklady aj. než podnik začne sám generovat tržby

Základní kategorie, které je třeba rozlišit jsou:

- Peněžní tok – udává podrobnější výčet položek příjmů a výdajů souvisejících s podnikatelskou činností.
- Náklady – vznikají spotřebou výrobních faktorů vyjádřenou penězi.
- Výdaje – představují úbytek peněžních prostředků z účtu nebo pokladny, aniž by muselo dojít k tvorbě hodnoty. Výdaj se může stát nákladem v době, kdy se bude podílet na tvorbě výkonu.
- Výnosy – jsou výsledkem podnikání vyjádřené v peněžní formě za určité období, není však rozhodující, zda došlo ve stejném období ke skutečné úhradě tržeb.
- Příjmy – vyjadřují peněžní částky, které podnik reálně získal za prodej svých výkonů (Srpová, 2011).

3.4.1 Výkaz zisku a ztrát

Výkaz zisku a ztrát informuje o úspěšnosti firmy. Je to povinný výkaz účetní závěrky.

Zájemci z výkazu zjistí základní přehled o výsledku hospodaření za sledované a minulé období, velikost nákladů, výši tržeb a zisku. Zaznamenává vztahy mezi výnosy, kterých bylo dosaženo a vynaloženými náklady, tento rozdíl mezi celkovými výnosy a celkovými náklady pak udává výsledek hospodaření, který může představovat zisk nebo ztrátu (Růčková & Roubíčková, 2012).

$$\text{Výnosy} - \text{Náklady} = \text{Výsledek hospodaření}$$

Z definic o výnosech a nákladech plyne, že tyto položky neuvádí skutečně vynaloženou hotovost. Výkaz zachycuje, jak pohyb těchto položek ovlivňuje výsledek hospodaření, a ačkoliv z výsledovky můžeme vyčíst čistý zisk, nejedná se o čistou skutečnou hotovost získanou hospodářskou činností.

Schéma výkazu zisků a ztrát má stupňovitou podobu a dělí se na část:

- Provozní;
- Finanční;
- Mimořádní (Kislingerová, 2010).

3.4.2 Rozvaha

Rozvaha podniku je základní účetní výkaz, zachycující stav majetku a způsob jeho financování k určitému okamžiku. V každé firmě by mělo být pravidlem, že velikost majetku nemůže být větší než zdroje, které slouží k jeho krytí, a opačně. V každém případě v podniku musí platit tzv. princip bilanční rovnováhy (Knápková, Pavelková, & Šteker, 2013).

$$\text{Aktiva} = \text{Pasiva}$$

Aktiva představují investiční rozhodnutí, která proběhla v minulosti. V rozvaze jsou aktiva uspořádána podle funkce, kterou plní v podniku, dalším kritériem je čas, po který jsou vázána v podniku a likvidita. Základní složky, které tvoří aktiva jsou dlouhodobý majetek a oběžná aktiva.

Pasiva zahrnují finanční prostředky, kterými jsou kryty aktiva. Zahrnuje dvě skupiny zdrojů, jimiž jsou vlastní kapitál a cizí zdroje (Kislingerová, 2010).

Tab. 3.2

Struktura rozvahy

AKTIVA	PASIVA
Pohledávky za upsaný ZK	Vlastní kapitál
Dlouhodobý majetek	Základní kapitál
Dlouhodobý hmotný majetek	Kapitálové fondy
Dlouhodobý nehmotný majetek	Rezervní fondy
Dlouhodobý finanční majetek	VH minulých let
	VH běžného účetního období
Oběžná aktiva	Cizí zdroje
Zásoby	Rezervy
Dlouhodobé pohledávky	Dlouhodobé závazky
Krátkodobé pohledávky	Krátkodobé závazky
Krátkodobý finanční majetek	Bankovní úvěry a výpomoci
Časové rozlišení	Časové rozlišení

Zdroj: (Knápková & Pavelková, & Šteker, 2013)

3.4.3 Výkaz cash flow

Po celou dobu života podniku se veškerá rozhodnutí dotýkají financí, jedná se zejména o investiční a finanční rozhodnutí, zahrnuje to jak činnosti související s výstavbou podniku, tak s jeho následným provozem. Výkaz zisků a ztrát společně s rozvahou umožní poskytnout informace o ziskovosti podniku, avšak nemusí to znamenat, že je solventní. O tomto faktu nás přesvědčí výkaz cash flow, také nazývaný jako výkaz peněžních toků nebo výkaz likvidity. Poskytuje informace o příjmech a výdajích, které podnik vykázal za minulé období a doplňuje tak výše uvedené výkazy (Kislingerová, 2010).

Cash flow se dělí na:

- Peněžní toky – (cash – flow) představují přírůstky a úbytky peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů.
- Peněžní prostředky – pod tímto pojmem se rozumí peníze v hotovosti, ceniny, peníze na účtech a peníze na cestě.
- Peněžní ekvivalenty – zahrnují likvidní majetek, který je snadno směnitelný za hotové peníze např. likvidní a obchodovatelné cenné papíry, krátkodobé pohledávky se splatností do 3 měsíců aj.

Výkaz cash flow poukazuje především na strukturu peněžních toků a příčiny jejich vzniku, nejde jen o jejich pouhý souhrn. Každý podnik si může vybrat ze dvou metod, pomocí kterých lze získat výsledek cash flow. Jedná se o přímou a nepřímou metodu. Pomocí přímé metody se sledují skutečné příjmy a skutečné výdaje. V praxi je více používaná nepřímá metoda, která spočívá v transformaci výsledku hospodaření do pohybu peněžních prostředků a dále se upravuje o nepeněžní operace (Knápková & Pavelková, & Šteker, 2013).

Při sestavování rozlišujeme dle jednotlivých oblastí:

- Cash flow z provozní činnosti – zahrnuje aktivity spojené s hlavní výdělečnou činností, které se podílí na tvorbě čistého zisku.
- Cash flow z investiční činnosti – zde se řadí příjmy a výdaje související s pořízením a vyřazením dlouhodobého hmotného, nehmotného a dlouhodobého finančního majetku. Patří zde také poskytování úvěrů a půjček.
- Cash flow z finanční činnosti – představuje takové příjmy a výdaje, které následně ovlivňují vlastní kapitál, dlouhodobé a popřípadě i krátkodobé zdroje (Martinovičová & Konečný, & Vavřina, 2014).

4 Návrh podnikatelského záměru

Jedná se o praktickou část bakalářské práce, která uvádí příklad zpracování podnikatelského záměru na základě reálných podložení. Jedná se o založení malého podniku, konkrétně kavárny Zrnco. V této kapitole bylo využito poznatků z teoretické části a dále kapitola vycházela ze studie proveditelnosti.

4.1 Realizační resumé

Kavárna Zrnco je podnik s ručením omezeným, jehož sídlo je v centru města Valašského Meziříčí na ulici Stříbrná č.p. 114. Majitelem podniku je Berenika Klimková, která je zároveň i vedoucí podniku, disponuje vzděláním v oboru i v ekonomické oblasti, jejím odpovědným zástupcem je Zuzana Krbová. Podnik poskytuje služby v oblasti pohostinství, jedná se zejména o přípravu, podávání a prodej teplých, studených, alkoholických a nealkoholických nápojů a také pokrmů, ty však nebudou připravovány přímo na prodejně a jejich denní nabídka se bude měnit podle preferencí zákazníků. Ke konzumaci nápojů a pokrmů mohou zákazníci využít prostory kavárny, nebo její zahrádku. Dále pak kavárna umožňuje službu „coffe to go“, což je možnost zakoupit si kávu s sebou v kelímku, jedná se o koncept, který je dosti rozsáhlý ve velkoměstech, avšak ve Valašském Meziříčí se bude jednat o raritu. Analýza prostředí byla provedena za pomoci SWOT analýzy, analýzy SLEPT a Porterova modelu. Vyhodnocení vnějších a vnitřních rizik projektu bylo provedeno za pomoci matice EFE a IFE, obě tato hodnocení dosáhly přibližně střední hodnoty. Za pomoci analýzy SLEPT bylo prošetřeno makrookolí podniku. V rámci analýzy mikroprostředí bylo pomocí Porterova modelu zjištěno kolik konkurentů se ve Valašském Meziříčí nachází, na základě počtu kaváren ve městě, jejich prostorového rozmístění a za pomoci Benchmarkingové metody bylo zjištěno, jak by kavárna Zrnco mohla obstát na trhu. Výsledkem této porovnávací metody je, že realizace této investice by mohla být dobrou příležitostí. Hlavním cílem je vytvořit takové prostředí kavárny, které budou zákazníci preferovat před ostatními kavárnami ve městě, prostředí v podniku, které se bude lišit od ostatních kaváren v okolí, kavárna sází na svůj vzhled, výhodou je také její bezbariérový přístup a důsledný výběr zaměstnanců. Kavárna bude zaměstnávat dva stálé zaměstnance a dva brigádníky. K zahájení podnikatelské činnosti bude využito financování z vlastních i cizích zdrojů. Cizí zdroje podniku poskytne Fio banka

ve formě úvěru ve výši 200 tis. Kč, zbývající zdroje vlastní majitelka kavárny, celkový kapitál je ve výši 700 tis. Kč. Předpokládané náklady na zahájení činnosti byly vyčísleny na 605 687 Kč. Celkové náklady v prvním roce podnikání byly odhadnuty na 1 959 636 Kč. Předpokládané výnosy se pro optimistickou variantu odhadují na 3 241 980 Kč v pesimistické variantě činí 2 304 540 Kč. Výsledek hospodaření činí tak činí 927 464 Kč v případě optimistické varianty, v případě pesimistické varianty je roven 168 424 Kč.

Titulní strana

Obr. 4.1

Logo společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Název firmy:	Kavárna Zrnco s.r.o.
Adresa firmy:	Stříbrná 114, 757 01 Valašské Meziříčí
Majitel:	Berenika Klimková
Odpovědný zástupce:	Zuzana Krbová
Adresa vedoucího firmy:	Šípková 25, 757 01 Valašské Meziříčí
Kontaktní údaje:	Telefon +420 777 147 852 E – mail : klimkova.berenika@seznam.cz
Forma podnikání:	společnost s ručením omezeným
IČ:	nepřiděleno
DIČ:	nepřiděleno
Předmět podnikání:	Hostinská činnost
Datum založení podniku:	1.9.2017
Datum zahájení činnosti:	23.10.2017

4.2 Podnikatelský subjekt

Jedná se o založení a následný provoz kavárny Zrnco s ručením omezeným v centru města Valašské Meziříčí. Kavárna bude umístěna v nebytovém prostoru, kde do nedávna probíhal provoz baru Sport, prostory jsou nyní nově zrekonstruované a volné k pronajmutí. Tato nemovitost se nachází téměř na náměstí v ulici Stříbrná. Umístění kavárny je velmi atraktivní, jelikož se nachází přímo v centru města.

4.3 Předmět podnikání

Předmětem podnikání bude hostinská činnost spočívající v prodeji nealkoholických, alkoholických, teplých a studených nápojů, přípravy nápojů z čerstvého ovoce, dále nabídka jednoduchých pokrmů ve formě zákusků, dezertů, domácích plněných baget, croissantů, toastů. Sortiment nápojů bude tvořen zejména z několika druhů kávy značky Lavazza a čajů.

4.4 Cíle podnikání

Pro budoucí kavárnu byly zvoleny následující SMART cíle, jejichž charakteristickými rysy je, že jsou specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované.

- Získání stálých a spokojených zákazníků.
- Zodpovědnost a pracovitost zaměstnanců.
- Dosahování stabilního zisku.
- Získání konkurenceschopnosti na trhu.

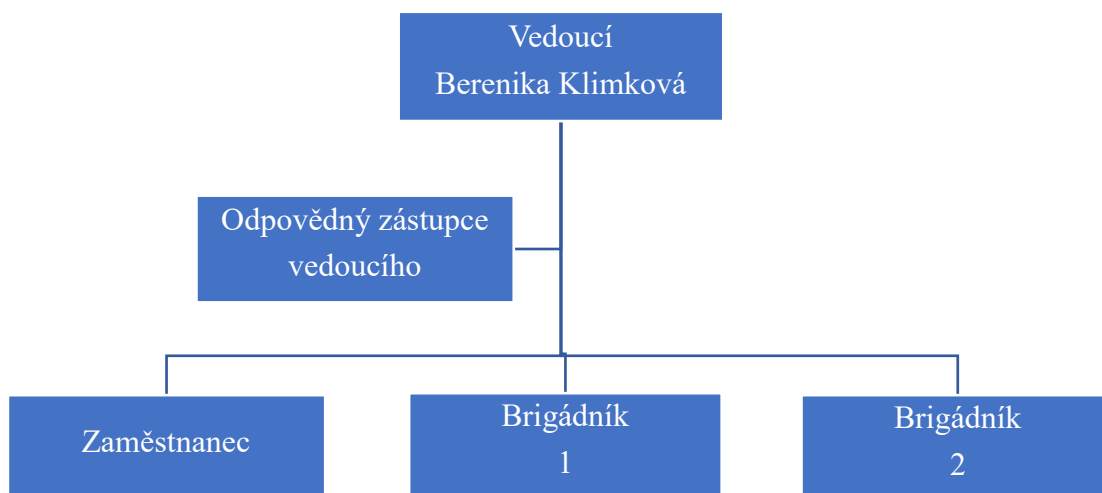
Prvotním cílem je otevření a následný provoz kavárny, získání si dobrého jména, stálých a spokojených zákazníků, na základě poskytovaných služeb a příjemného prostředí, které bude kavárna nabízet. Mezi další cíl bezpochyby patří vykazování kladných peněžních toků a zhodnocení vložených prostředků. V neposlední řadě je snahou stát se konkurenceschopnou kavárnou.

4.5 Organizace řízení

Majitelem kavárny je Berenika Klimková, která v kavárně bude zároveň plnit roli vedoucí podniku neboli provozní. Její náplní práce bude řízení objednávek, administrativní záležitosti, starost o chod kavárny a mimo jiné vzhledem k jejímu vzdělání a praxe v oboru bude vypomáhat v případě potřeby během provozu kavárny. V případě nepřítomnosti vedoucího kavárny bude tuto úlohu plnit odpovědný zástupce vedoucího. Vedení účetnictví kavárna přenechá externí firmě. Kavárna předpokládá zaměstnávat 2 zaměstnance, a předběžně 2 brigádníky, kteří budou vybráni na základě odborných znalostí a praxe v oboru. Pracovníci budou rozděleni do dvou směnného provozu na krátký a dlouhý týden.

Obr. 4.2

Organizační struktura kavárny Zrnco



Zdroj: vlastní zpracování

4.5.1 Odměňování zaměstnanců

Na základě získaných informací o hodinové mzdě pracovníků kaváren ve Valašském Meziříčí, která se pohybuje od 66 – 90 Kč/hodina, bylo rozhodnuto tak, že zaměstnanci kavárny Zrnco pracující na plný úvazek budou pobírat hodinovou mzdu 79 Kč/hodina. Mzda se bude odvíjet podle počtu odpracovaných hodin měsíčně.

Pro výpočet mzdy byl vybrán měsíc s 31 dny bez státních svátků, zaměstnanci tak odpracují 15 směn po 12 hodinách. Brigádníci budou studenti z místí Integrované střední školy oboru číšník/servírka, budou přijati na dohodu o pracovní činnosti.

Brigádníci budou pobírat hodinovou hrubou mzdu ve výši 66 Kč/hodina. V případě brigádníka se předpokládá, že bude mít 4 směny týdně, celkový počet odpracovaných hodin bude činit 20 hodin/týden. Pro výpočet hrubé mzdy brigádníka budeme předpokládat že odpracuje průměrně 15 směn za měsíc po 5 hodinách.

Výpočet měsíční hrubé mzdy zaměstnance na plný úvazek:

$$15 \times 12 \times 79 = 14\,220 \text{ Kč}$$

Výpočet měsíční hrubé mzdy brigádníka:

$$15 \times 5 \times 66 = 4\,950 \text{ Kč}$$

Majitelka kavárny bude za zaměstnance odvádět sociální a zdravotní pojištění ve výši 34 % z hrubé mzdy. Odvod za zaměstnance na plný úvazek pak bude 9 670 Kč, za brigádníky to bude 3 366 Kč. Celkový odvod za sociální a zdravotní pojištění tak činí 13 036 Kč každý měsíc.

Tab. 4.1

Měsíční výdaje za zaměstnance v Kč

Položka	Zaměstnanci	Brigádníci
Hrubá mzda	28 440	9 900
Soc. Zdrav. pojištění 34 %	9 670	3 366
Výdaj	38 110	13 266
Celkem	51 376	

Zdroj: Vlastní zpracování

4.6 Analýza podnikatelského prostředí

Prostřednictvím analýzy trhu se bude hodnotit vnitřní a vnější prostředí kavárny Zrnco. Mezi hodnotící metody zde patří Porterův model pěti sil, pomocí které získáme informace o bližším okolí podniku. Pro širší analýzu byla použita analýza SLEPT. Výstupem vnější a vnitřní analýzy a hodnocení rizik je metoda SWOT a její vyhodnocení pomocí matice EFE a IFE.

4.6.1 SWOT analýza

Pomocí analýzy SWOT je možné vyhodnotit interní a externí faktory působící na podnik Zrnco. Jedná se o rizika a slabé stránky, které je třeba si uvědomit před zahájením činnosti.

Tab. 4.2

Vnitřní a vnější faktory působící na podnik Zrnco

Silné stránky Strong	Slabé stránky Weaknesses
Umístění podniku	Začínající podnikání
Bezbariérový přístup	Stávající konkurence
Dostatečná kapacita míst	Placená parkovací místa
Každodenní otevírací doba	Kavárna bez kuchyně
Tematické moderní vybavení	Nechvalná pověst předchozího podniku
Příležitosti Opportunities	Hrozby Threats
Klidná ulice	Malá návštěvnost
Možnost zahrádky	Nespolehlivý personál
Blízkost obchodů	Restaurace na náměstí
Využití spolupráce s odborným učilištěm	

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě seznamu faktorů ve SWOT analýze bylo provedeno vyhodnocení externích faktorů, za pomoci matice EFE, což jsou příležitosti a hrozby podniku, které ho mohou do

značné míry ovlivnit. Každému faktoru byla přiřazena váha a stupeň vlivu na podnikatelskou činnost.

Tab. 4.3

Hodnocení faktorů externí analýzy pomocí matice EFE

Faktor		Váha (V)	Stupeň vlivu (SV)	V x SV
Příležitosti				
1.	Klidná ulice	0,11	1	0,11
2.	Blízkost obchodů	0,13	2	0,26
3.	Možnost zahrádky	0,21	3	0,63
Hrozby				
1.	Malá návštěvnost	0,22	4	0,88
2.	Stávající konkurence	0,18	3	0,54
3.	Restaurace na náměstí	0,15	2	0,3
Σ		1,00		2,72

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkové vážené ohodnocení je 2,72. Na základě zjištěného výsledku je zřejmé, že záměr podniku vykazuje spíše střední hodnotu citlivosti na externí prostředí. Významnou příležitostí podniku je možnost provozování zahrádky, což zapříčiní v letním období vyšší nárůst zákazníků a tím stoupnou tržby. Ačkoliv se kavárna nachází v centru města a zákazníci mohou preferovat tuto kavárnu z hlediska dostupnosti jiných obchodů v blízkosti, je umístění kavárny v klidné uličce a kavárna tak nepodléhá hluku z okolních komunikací. Mezi závažné hrozby by pak patřila nízká návštěvnost, pakliže by si kavárna nezískala klientelu a s tím dále souvisí i stávající konkurence.

K vyhodnocení interní analýzy je potřeba znát silné a slabé stránky podniku, vyhodnocení matice IFE se opírá o stejný postup jako u matice EFE.

Tab. 4.4

Hodnocení faktorů interní analýzy pomocí matice IFE

Faktor		Váha (V)	Stupeň vlivu (SV)	V x SV
Silné stránky				
1.	Umístění podniku	0,16	4	0,64
2.	Bezbariérový přístup	0,06	1	0,06
3.	Dostatečná kapacita míst	0,15	3	0,45
4.	Každodenní otevírací doba	0,09	2	0,18
5.	Tematické vybavení kavárny	0,14	3	0,42
Slabé stránky				
1.	Začínající podnikání	0,11	4	0,44
2.	Nespolehlivý personál	0,14	3	0,42
3.	Placená parkovací místa	0,05	2	0,10
4.	Kavárna bez kuchyně	0,07	2	0,14
5.	Špatná pověst minulého podniku	0,03	1	0,03
Σ		1,00		2,88

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkové vážené ohodnocení je rovno 2,88, což značí střední hodnotu interního postavení. Výhodou podniku je jeho strategické umístění, dostatečná kapacita míst v kavárně a každodenní otevírací doba, naopak v nevýhodě je fakt, že podnik je na trhu nový a začátky nemusí být jednoduché, důležité je také zaměstnat spolehlivý a příjemný personál.

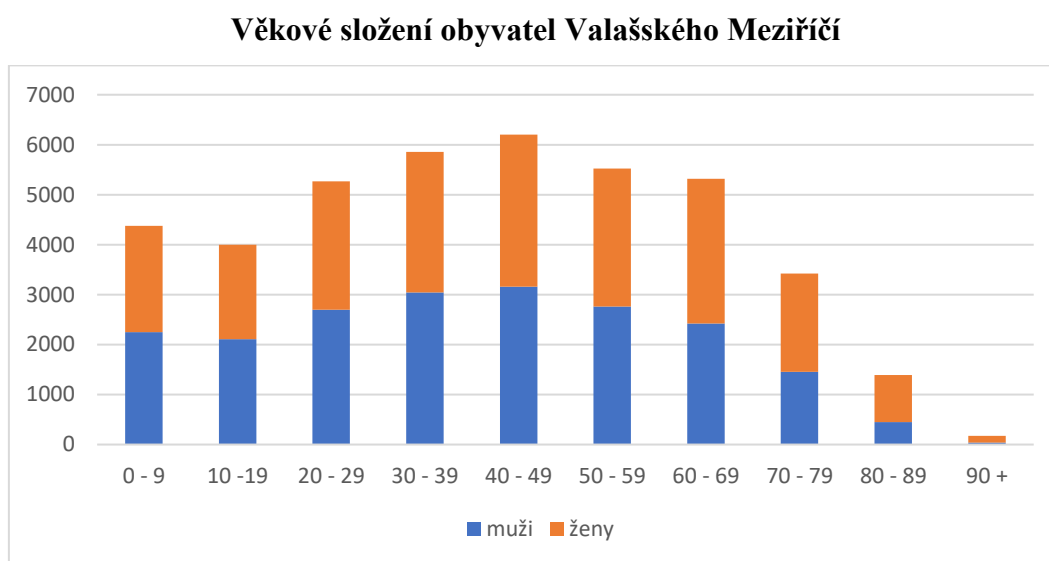
4.6.2 SLEPT analýza

Analýza SLEPT zahrnuje faktory, které podnik ovlivňují zvenčí.

S - Sociální oblast

Dnešním trendem je setkávání se s přáteli a známými na veřejných místech, zejména pak v restauračních a kavárenských zařízení. Ve Valašském Meziříčí včetně přilehlých obcí žije 41 531 obyvatel k 31.12. 2015, kdy proběhlo poslední sčítání lidu. Našimi cílovými zákazníky je každá věková skupina. Lidí v produktivním věku od 15 – 64 let zde žije 27 543, avšak pravděpodobně nejčastěji budou naše prostory navštěvovat zákazníci ve věku od 20 – 35 let. Do této věkové kategorie spadá 8 524 obyvatel žijících ve městě. Níže uvedený graf zaznamenává věkové složení obyvatel.

Graf. 4.1



Zdroj: (Katalog produktů, b.r.)

Kavárna Zrnco spadá pod hostinskou činnost a její výkony se budou odvíjet převážně z prodeje alkoholických nápojů, a proto je vhodné uvést i spotřebu alkoholických nápojů v České republice. O tom nás informuje následující tabulka.

Tab. 4.5

Spotřeba alkoholických nápojů v České republice

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Lihoviny 40%	7,0	6,9	6,7	6,5	6,7	6,9
Víno	19,4	19,4	19,8	18,8	19,5	18,9
Pivo	144,4	144,5	148,6	147,0	147,0	146,6
Celkem	171	171	175	172	173	172

Zdroj: (Spotřeba alkoholických nápojů na 1 obyvatele v České republice, 2015)

Jednotlivá léta nás informují o spotřebě lihovin 40 %, vína a piva v litrech na jednoho obyvatele. Z tabulky lze vyčíst fakt, že spotřeba alkoholu si během 5 let drží svůj standard a k žádným patrným rozdílům v konzumaci alkoholu nedochází. Nejmenší spotřeba je u tvrdého alkoholu, největší konzumace je u piva. Na jednoho českého obyvatele připadá v průměru 172,3 l alkoholu/rok.

L - Legislativní oblast

Podnikatelská činnosti se sebou nese jisté povinnosti, jedná se o dodržování zákonů, vyhlášek, nařízení a předpisů, které jsou dané legislativou daného státu. Pro naše podnikání a provozování hostinské činnosti je důležité znát zejména:

- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, který definuje společnost s ručením omezeným a další náležitosti s tím spojené.
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, a to fyzických i právnických osob.
- Zákon č. 200/1992 Sb., o přestupcích, zejména pro podávání alkoholu osobám mladším osmnácti let.
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 853/2004 o hygieně potravin.
- Vyhláška 347/2002 Sb. o hygienických požadavcích na prodej potravin a rozsah vybavení prodejny podle sortimentu prodáváných potravin.
- Zákon 634/1992 Sb. - o ochraně spotřebitele.
- Nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci.

E – Ekonomická oblast

Ekonomické faktory působící na podnik ovlivňují jeho činnosti a tím i velikost jeho zisku nejvyšší měrou. V tomto případě bude podnik ovlivňovat vývoj poptávky, zdražování energií a nájemného, míra nezaměstnanosti, míra inflace, daň z přidané hodnoty a daň z příjmů.

Míra nezaměstnanosti ve Zlínském kraji dosáhla 4,92 %, jedná se o sedmou nejnižší hodnotu mezi kraji. Z dlouhodobého hlediska se jedná o nejnižší zjištěnou hodnotu za posledních 10 let. Míra nezaměstnanosti ve Valašském Meziříčí činí 8,23 % k 1.1.2015.

Hrubý domácí produkt ve Zlínském kraji má od roku 2013 vzestupnou tendenci v roce 2015 se Zlínský kraj ve srovnání s ostatními kraji v rámci HDP umísil na 8. příčce. Podíl kraje na HDP za Českou republiku je pohybuje těsně pod 5 %.

Průměrná měsíční hrubá mzda ve Zlínském kraji zaměstnance za rok 2016 činí 24 342 Kč.

P - Politická a právní oblast

Pro každý podnik je důležitá politická stabilita a jistota, že se prostředí, ve kterém působí nebude výrazně měnit, nebo se mu alespoň vhodně přizpůsobí, tak aby ho to nejméně zasáhlo. Dnešní situace v České republice je taková, že vyšlo v platnost povinné evidování tržeb prostřednictvím EET, to platí pro všechny podnikající fyzické či právnické osoby. Jedná se o tržby, které pocházejí z podnikatelské činnosti. Pro provozování hostinské činnosti tato povinnost vyšla v platnost 1. prosince 2016. Pro podnikatele tak vzniká povinnost učinit 5 nezbytných kroků:

1. Zažádat o přihlašovací údaje do webové aplikace Elektronická evidence tržeb.
2. Po získání přihlašovacích údajů je podnikatel povinen oznámit příslušnému Finančnímu úřadu údaje o provozovně, její název, typ provozovny, převládající činnost, umístění.
3. Po splnění prvního a druhého kroku podnikatel obdrží certifikát pro evidenci tržeb.
4. Po splnění výše uvedených kroků je podnikatel povinen plnit evidenční povinnost, to obnáší zaslání datové zprávy při obdržení platby a následné vystavení účtenky.
5. Plnit informační povinnost (Podnikatel.cz, 2016).

T - Technologická a technická oblast

Technologické faktory představují nové trendy ve vývoji. V oboru pohostinství, konkrétně v provozování kaváren se do technologického rozvoje můžou řadit používané přístroje, jedná se konkrétně o kávovary, mlýnky na kávu, výrobník čokolády či ledu a další. V dnešní době

se při výběru těchto spotřebičů, které mají sloužit výhradně pro podnikatelskou činnost, klade důraz především na výkon, snadnou manipulaci a poměr ceny a kvality.

Mezi další používané prostředky v podnikání jsou dnes již kvalitní informační a komunikační systémy, zejména počítače, chytré telefony a s tím spojený internet. V neposlední řadě jsou to softwarové a kasové systémy sloužící pro evidenci tržeb, zákazníků, tvorbu objednávek a dalších užitečných funkcí.

4.6.3 Porterův model

Pomocí modelu pěti sil jsme schopni analyzovat konkurenční síly působící na podnik Zrnco z hlediska mikroprostředí.

1) Potenciální konkurence

Ve Valašském Meziříčí se v oblasti poskytování kavárenských služeb daří, kavárny zde fungují už několik let a jsou strategicky rozmístěné, každá kavárna tak pokrývá jiný okruh města. Potenciální konkurenti mohou být stávající restaurace nebo bary, které by se rozhodli změnit či rozšířit sortiment a zaměřili se na poskytování stejných služeb. Příchod zcela nové konkurence je nepravděpodobný, trh by byl pravděpodobně přehlcen.

2) Stávající konkurence

Podnik bude mít konkurenční výhodu jedině tehdy, když zákazníkům poskytne stejný, nebo lepší produkt (službu) než konkurence.

Ve Valašském Meziříčí bylo na základě průzkumu nalezeno celkem 5 kaváren, pakliže se budeme zabývat i restauracemi ve Valašském Meziříčí, které nabízí podobné produkty, konkurence se může zdát vysoká. Tato restaurační zařízení jsou však určena především ke konzumaci jídla, proto je budeme pokládat za konkurenty vedlejší a budeme se věnovat pouze těm hlavním. Kavárnám, které nabízí především kávové produkty, relaxační prostředí k tomu určené a zaměřují se na stejné cílové zákazníky. Poloha jednotlivých konkurenčních zařízení je vyznačena na mapě v příloze č. 4. Jedná se o konkurenty:

Kavárna Marco Polo

Patří mezi hlavní konkurenty, kavárna je rovněž umístěna v blízkosti náměstí. Tato kavárna je moderně vybavená, nabízí kvalitní značkový sortiment známých nápojů, jako je Coca Cola, džusy Cappy, Moravská vína a pivo z Poličky. Její výhodou je také to, že spolupracuje se

sousedící vinotékou Modrý Janek, což může přilákat další zákazníky, kteří nevyhledávají pouze jen dobrou kávu. Výhodou každé kavárny je zahrádka, kterou tato kavárna má, ale je umístěna ve stinné uličce. Ačkoliv tato kavárna působí lichotivým dojmem, její prostory jsou poměrně malé a místa k sezení můžou působit stísněně. Její kapacita je 20 míst na prostoru cca 32 m², který zaujímá i bar. Také ceny nabízených produktů jsou poměrně vysoké. Prostředí kavárny je nekuřácké, dnes už pokládáno za výhodu.

Počet zákazníků: 50 – 80 / den

Adresa: Sokolská 1272, 757 01 Valašské Meziříčí

Kavárna CAFÉ TUCAN

Nabízí příjemné rovněž nekuřácké prostředí, je situována na strategickém místě, a to na autobusovém nádraží. Tato kavárna je velmi tematická a návštěvníci zde chodí především za četbou knih. Kavárna je také nazývána jako čítárna, po stěnách na policích si zákazníci mohou vybrat knihu a pohodlně se začíst, nabízí klidné prostředí. I její produkty se odlišují od ostatních kaváren, přiklání se k produktům zdravého životního stylu, nabízí Fresh smoothie nápoje, což jsou nápoje z čerstvého ovoce, dále má širokou nabídku zelených, černých a ovocných čajů. Disponuje zahrádkou a její prostory jsou poměrně velké, kapacita je 25 míst rozložených na sympatickém členitém prostoru, zahrádka pak nabízí dalších 15 míst. Tuto kavárnu navštěvují často studenti středních i základních škol, lidé vyšší věkové kategorie za účelem si přečtení knížky, působí spíše dojmem čajovny.

Počet zákazníků: 60 – 90 / den

Adresa: Na Tržnici 758, 757 01 Valašské Meziříčí

Analog kavárna a pražírna

Tato kavárna se orientuje především na pražírnu kávy, kterou si zákazníci mohou rovněž zakoupit. Nabízí domácí zákusky, sypané čaje a rovněž si zde zákazníci mohou vybrat z nabízeného množství knih. Tato kavárna je velmi oblíbená pro svou výbornou kávu a znalou obsluhu v oboru. Nevýhodou je její poloha je téměř na okraji města, nedisponuje zahrádkou, dále hlavní cesta, která je přímo před kavárnou a málo míst k sezení (12).

Počet zákazníků: 20 – 40 / den

Adresa: Zámecká 8/47, Krásno nad Bečvou, 757 01 Valašské Meziříčí

Schlattauerova kavárna

Kavárna se nachází v Moravské gobelínové manufaktuře, což jsou ručně tkané koberce. Každý, kdo navštíví tuto kavárnu, vstoupí tak zároveň do galerie, po stěnách prostor jsou pověšené tamější vyráběné koberce. Tato kavárna je velmi rozsáhlá, nabízí asi 60 míst k sezení, kuřácký i nekuřácký prostor a také zahrádku s dětským vybavením (písek, skluzavka). V nabídce má kávu, ale mimo jiné také sudová vína a poměrně širokou nabídku pív. Tato kavárna působí spíše dojmem hospodského stylu i co se prostředí týče, veškerý nábytek, podhledy z trámů i boční strany jsou v dřevěném provedení. Také její zákazníci kavárnu rovněž navštěvují se záměrem vychutnání si spíše dobrého piva než kávy.

Počet zákazníků: 70 – 100 / den

Adresa: Husova 364/4, 757 01 Valašské Meziříčí

Caffè bar ROSO NERO

Příjemné a moderní prostředí nabízí tato kavárna, která je však umístěna poměrně daleko od centra, má velkou zahrádku, která je ovšem také situována ve stinné části, celkový počet k sezení v kavárně je 24 míst včetně barových židliček. Tato kavárna se oproti předešlým nevyznačuje žádnými zvláštními produkty, její sortiment je nabízený za příznivé ceny. Z dlouhodobé zkušenosti je nevýhodou její nekvalifikovaný personál, zaměstnanci jsou mladší věkové kategorie a často nemají zkušenosti v oboru, ale díky modernímu vzhledu kavárny je to poměrně navštěvované místo. Prostory kavárny jsou kuřácké.

Počet zákazníků: 70 – 90 / den

Adresa: Palackého 470, 75701 Valašské Meziříčí

Řešení, jak si získat zákazníky, je vytvořit příjemné prostředí s příjemnou obsluhou, zvolit správnou reklamu a stanovit příznivé ceny produktů. Také je důležité průběžné získávání informací o konkurenci, potřebách zákazníka, nebo možnostech dodavatelů.

3) Vliv kupujících

Cílem je naplnit předpoklady a přání zákazníků. Našimi cílovými zákazníky mohou být všechny věkové kategorie. Bude jen na nás, jak naše zákazníky zaujmeme a čím si získáme jejich přízeň.

4) Vliv dodavatelů

Dodavatelé by měli splňovat hlavní podmínky jako spolehlivost, kvalitu a přiměřenou cenu. Mezi naše dodavatele budou patřit Coca Cola, která bude poskytovat sycené a nesycené nápoje včetně balených vod, lokální dodavatel MAKRO Cash & Carry, což jsou společnosti, které sami o sobě tvoří velkou reklamu. Dále vinotéka SÝKORA, která sídlí přímo ve Valašském Meziříčí, dodavatelem piva byl zvolen rožnovský pivovar, který je dále známý svými pivními lázněmi a stal se tak turisticky nejnavštěvovanějším místem v Rožnově pod Radhoštěm, svým dobrým pivem přilákal mnoho návštěvníků. Naše dezerty, moučníky a veškeré nabízené domácí pokrmy budeme odebírat z místní domácí výroby.

5) Substituty

Substituční produkty jsou takové, které mohou nahradit stávající produkty, v našem případě jsme s největší pravděpodobností příchod nové konkurence vyloučili z důvodu nasycení trhu.

4.7 Benchmarking

Benchmarking je proces, podle něhož jsme schopni sledovat a porovnávat vlastní výsledky s konkurenčními podniky, v našem případě se v okolí nachází 5 hlavních zmíněných konkurentů, se kterými byla na základě devíti zvolených kritérií porovnána kavárna Zrnco. Každému kritériu se přidělila váha, hodnota váhy přibližně odpovídá skutečnosti, jak je kritérium důležité pro zákazníky.

Hodnotící kritéria:

- **Poloha kavárny** – dostupnost kavárny;
- **Provozní doba** – otevírací doba kavárny během týdne a dne;
- **Cenová hladina** – ceny produktů;
- **Nabízené produkty** – sortiment, včetně poskytovaných služeb;
- **Personál** – vstřícné chování, ochota, dodržování bontonu;
- **Kapacita kavárny** – velikost prostoru kavárny;
- **Design kavárny** – prostředí kavárny, vizuální styl, vybavení;
- **Zahrádka** – kapacita, vzhled a umístění;
- **Možnost společenských akcí** – souvisí také s kapacitou.

Hodnocení: 1 – nejméně vyhovující 5 – nejvíce vyhovující

Tab. 4.6

Hodnocení kritérií konkurenčních podniků

Kritérium	Váha	CAFÉ TUCAN	Schlattauerova kavárna	Roso Nero	Analog kavárna	Marco Polo	Zrnco
Poloha	0,14	4	3	2	1	5	5
		0,56	0,42	0,28	0,14	0,7	0,7
Provozní doba	0,09	5	3	4	2	4	4
		0,45	0,27	0,36	0,18	0,36	0,36
Cenová Hladina	0,12	3	4	3	4	2	3
		0,36	0,48	0,36	0,48	0,24	0,36
Nabídka	0,13	5	4	3	5	4	4
		0,65	0,52	0,39	0,65	0,52	0,52
Personál	0,13	4	3	2	5	4	4
		0,52	0,39	0,26	0,65	0,52	0,52
Kapacita Kavárny	0,11	5	5	4	1	2	4
		0,55	0,55	0,44	0,11	0,22	0,44
Design Kavárny	0,13	4	3	4	3	4	4
		0,52	0,39	0,52	0,39	0,52	0,52
Zahrádka	0,08	3	4	3	1	4	4
		0,24	0,32	0,24	0,08	0,32	0,32
Možnost spol. akcí	0,07	3	5	5	1	2	3
		0,21	0,35	0,35	0,07	0,14	0,21
Celkem	1	4,06	3,69	3,2	2,75	3,54	3,95

Zdroj: Vlastní zpracování

Vyhodnocení výsledků:

Nejsilnějším faktorem v provedeném hodnocení je umístění podniku, dále v pořadí je struktura nabízeného sortimentu, vlastnosti personálu a designe prostředí. Třetím faktorem je cena nabízených produktů. Pro pohodlí zákazníků je také důležité jejich pohodlí a komfort,

ten jim zabezpečí dostatečná kapacita prostorů kavárny. Na posledních místech je zahrádka, provozní doba a možnost společenských akcí, které zákazníci rovněž ocení.

Z výše provedené analýzy plyne, že nejlepší celkové hodnocení získala kavárna **CAFÉ TUCAN**, vyniká svým nabízeným sortimentem, provozní dobou i kapacitou kavárny, avšak nevhodná pro společenské akce z důvodu členitého prostoru, nevýhodou je pouze zahrádka kavárny, která je situována do hlučného autobusového nádraží.

Na posledním místě v hodnocení se umístily kavárny **Analog** a **Roso Nero**, hlavní nevýhodou kaváren je jejich vzdálená poloha od centra. Kavárna **Analog** nedisponuje dostačujícími prostory a nevlastní zahrádku, výhodou je kvalitní sortiment, který si zde zákazníci kupují převážně s sebou. **Roso Nero** nabízí příjemné prostředí, avšak problémem je dále neochotný personál bez znalostí v oboru.

Kavárna **Zrnco** by se podle analýzy mohla umístit v popředí, její výhodou je poloha, dostačující prostory a dále sází na design kavárny a kvalifikovaný personál. Důležitými faktory jsou prostředí a příjemná obsluha, které zapříčiní, zda se zákazník bude rád vracet či nikoliv.

4.8 Marketingový plán

K sestavení marketingového plánu byla použita metoda marketingového mixu, konkrétně metoda 4P – produkt, cena, komunikace, distribuce.

Produkt

Hlavním produktem bude nabízený sortiment kavárny, patří mezi něj káva značky Lavazza, nabídka čajů, smoothie nápoje, které se staly velmi oblíbeným sortimentem například v kavárně CAFÉ TUCAN, dále nealkoholické a alkoholické nápoje.

V nabídce budou také pokrmy, které budou zahrnovat domácí obložené toasty, housky, croissanty, které si zákazníci mohou zakoupit při cestě do práce na snídani jen tak s sebou, dále domácí moučníky a dezerty, které se budou měnit dle denní nabídky. Příprava těchto produktů nebude prováděna přímo na prodejně, na tyto produkty bude dohodnutý dodavatel, dodané zboží bude vždy čerstvé a kvalitní.

Trendem dnešní doby je samozřejmě koncept coffe TO GO! Který u nás nebude chybět, jedná se o kávu s sebou v kelímku.

Další poskytované služby kavárny jsou bezplatné připojení k síti Wi-Fi, zapůjčení si denního tisku dle nabídky, možnost rezervace kavárny pro soukromé akce a možná telefonická rezervace nebo prostřednictvím e-mailu.

Cena

Cena produktů bude nastavená tak aby odpovídala cenám konkurence a zároveň umístěním kavárny, dále se bude cena měnit v závislosti na růstu nákladů a návštěvnosti. Ceny nabízených produktů jsou uvedeny v příloze č. 5 a 6. Průměrná cena byla vyčíslena na 105 Kč na osobu během jedné návštěvy, pakliže si zákazník koupí např. kávu s nealkoholickým nápojem a jeden z nabízených pokrmů.

Komunikace

Jedná se o nově otevřený, neznámý podnik a tomu, aby se podnik dostal do podvědomí zákazníků bude sloužit reklama ve formě vizitek, letáků, webových stránek a sociálních sítí, kde mohou zákazníci získat veškeré informace. V zájmu kavárny pak je, aby si udělala dobré jméno a získala si stálé zákazníky.

Distribuce

Kavárna je situována téměř na náměstí města Valašské Meziříčí. Prostory kavárny jsou prosvětlené, rozdělené na 2 části, obě nekuřácké a jejich plocha zaujímá 64 m². V kavárně bude 8 stolů s 31 místy včetně barových míst, kavárně náleží rovněž zahrádka o kapacitě 16 míst. Nájemné prostor činí 22 000 Kč/měsíc (nezahrnuje energie). Podnik sází na svůj osobitý vzhled, který se bude lišit od ostatních kaváren ve městě.

Tab. 4.7

Otevírací doba kavárny Zrnco

Pondělí	8:00 – 20:00
Úterý	8:00 – 20:00
Středa	8:00 – 20:00
Čtvrtek	8:00 – 20:00
Pátek	10:00 – 00:00
Sobota	10:00 – 00:00
Neděle	10:00 – 20:00

Zdroj: Vlastní zpracování

4.9 Finanční plán

Finanční plán uvede podnikatelský plán do číselné podoby. V první řadě finanční plán zahrnuje tvorbu startovacího rozpočtu, který obsahuje základní potřebné množství prostředků nezbytných pro zahájení zmíněné podnikatelské činnosti. Na začátku podnikání nebudou vykazovány žádné tržby, a proto je nutné zajistit sumu, která bude potřebná k pokrytí nájmu, energií, nákup zboží, mzdy apod. Na tomto základě se stanoví zahajovací rozvaha, která bude zároveň podkladem pro určení potřebné výše úvěru, který bude poskytovat Fio banka.

Další část je věnována stanovení nákladů, výnosů a pomocí nich následný výpočet výsledku hospodaření.

Společnost Zrnco s.r.o. je dobrovolným plátcem DPH, bylo tak učiněno na základě zjištěných propočtů, pakliže by došlo na variantu, kdy by roční tržby přesáhly 1 mil. Kč.

Finanční plán je zaměřen na posouzení efektivity investice, na základě propočtů bude zjištěno, zda je projekt kavárny Zrnco realizovatelný či nikoliv.

4.9.1 Startovací rozpočet

Startovací rozpočet obsahuje položky nutné k provozování kavárny a sumu peněz, za kterou je pořídíme. Na počátku podnikání nebudou vykazovány tržby, proto je nutné zjistit potřebnou výši kapitálu pro založení podniku, vybavení a měsíční náklady spojené s provozem kavárny. Podrobný výčet položek je uveden v přílohách.

Tab. 4.8

Startovací rozpočet v Kč

Finanční prostředky související se založením podniku	18 200
Poplatek za vydání živnostenského listu	1000
Sepsání společenské smlouvy	3 500
Ověření podpisů a listin	500
Poplatek za výpis z rejstříku trestů	100
Poplatek za bankovní účet pro složení ZK	1 500
Návrh pro zápis do obchodního rejstříku	5 000
Ohlášení živnosti	1 000

Propagace	5600
Finanční prostředky na pořízení dlouhodobého majetku	355 035
Vybavení kavárny	355 035
Finanční prostředky na pořízení oběžného majetku	125 000
Nákup zboží	125 000
Finanční prostředky pro zahájení podnikatelské činnosti	107 452
Pronájem prostor / měsíc	22 000
Energie / měsíc	10 000
Elektronika	7 732
Licence pokladního systému	350
Internet, telefon / měsíc	794
Účetnictví / měsíc	3 000
Mzdy / měsíc	38 340
Sociální a zdravotní pojištění / měsíc	13 036
Údržba	3 200
Základní stavební úpravy	9 000
Celkem	605 687

Zdroj: Vlastní zpracování

4.9.2 Zahajovací rozvaha

Celkové náklady startovacího rozpočtu se rovnají 605 687 Kč. Majitelka disponuje vlastním kapitálem ve výši 500 000 Kč a dále je nutné podnik financovat z cizích zdrojů, ve výši alespoň 200 000 Kč. Z výše uvedených údajů ve startovacím rozpočtu, je možné sestavit i zahajovací rozvahu.

Tab. 4.9

Zahajovací rozvaha v Kč

Aktiva		Pasiva	
Stálá aktiva	355 035	Vlastní kapitál	500 000
DHM	355 035	VZ	500 000
Oběžná aktiva	344 965	Cizí zdroje	200 000
zásoby	125 000	úvěr	200 000
pokladna	19 965		
peníze na účtu	200 000		
celkem	700 000	celkem	700 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Majitelka bude z důvodu chybějící finančních zdrojů žádat o podnikatelský úvěr, který bude poskytovat Fio banka s úrokovou sazbou 5,9% p.a. Doba splácení bude na základě smluvních podmínek sjednána na 5 let s pravidelnými měsíčními splátkami. V následující tabulce jsou uvedeny roční výše splátek a úroků.

Tab. 4.10

Splátkový kalendář v Kč

Rok	Splátka	Úrok	Úmor	úvěr
0.	-	-	-	200 000
1.	46 287,24	10 851,92	35 435,23	164 564,75
2.	46 287,24	8 703,8	37 583,39	126 981,34
3.	46 287,24	6 425,4	39 861,76	87 119,5
4.	46 287,24	4 008,92	42 278,28	44 841,27
5.	46 287,24	1 445,94	44 841,29	0

Zdroj: Vlastní zpracování s použitím materiálů Fio banky

4.9.3 Odhadované náklady

Měsíční náklady budou zahrnovat mzdy pracovníků, brigádníka a s tím spojené odvody SZP a platby za objednávky zboží do kavárny, což jsou finančně nejnáročnější položky.

Dále platby za pronajaté prostory, energie související s provozem (voda, elektrina), splátka paušálu za telefon a poskytování internetových služeb, licence pokladního systému, externí účetní. Mezi další náklady v prvních pěti letech bude patřit splátka úvěru a odpisy dlouhodobého hmotného majetku kavárny, ten zahrnuje vybavení kavárny, které bude podnik účtovat ve výši daňových odpisů, bude zařazeno do 2. odpisové skupiny a doba odepisování je stanovena na 5 let, jelikož se jedná o zřizovací majetek. Způsob odepisování je rovnoměrný. Sazba pro odpis majetku je v prvním roce stanovena na 11 %, pro následující roky pak 22,25 %. Celková hodnota movitého majetku činí 355 035 Kč.

Tab. 4.11

Odpisový plán dlouhodobého hmotného majetku v Kč

Rok	Výše ročního daňového odpisu
1.	$355\,035 \times 0,11 = 39\,054$
2.	$355\,035 \times 0,2225 = 78\,996$
3.	$355\,035 \times 0,2225 = 78\,996$
4.	$355\,035 \times 0,2225 = 78\,996$
5.	$355\,035 \times 0,2225 = 78\,996$
Celkem	355 038

Zdroj: Vlastní zpracování

Výše uvedená tabulka uvádí roční výši odpisů. Měsíční odpisy pak budou činit v prvním roce 3 255 Kč, další roky se měsíční odpis zvýší na 6 583 Kč.

Tab. 4.12

Předpoklad měsíčních nákladů v 1. roce podnikání v Kč

Položka	1. Měsíc	Další měsíce	1. rok
Pronájem prostor	22 000	22 000	264 000
Energie	10 000	10 000	120 000
Telefon a internet	794	794	9 528
Licence	350	350	4 200
Splátka úvěru	3 858	3 858	46 296
Vedení účetnictví	3 000	3 000	36 000
Odpisy	3 225	3 225	39 060
Mzdy zaměstnanců	38 340	38 340	460 080
Sociální a zdravotní pojištění	13 036	13 036	156 432
Nákup zboží	125 000	35 000	510 000
Údržba prostor kavárny	3 200	3 200	38 400
Osobní spotřeba majitelky	23 000	23 000	276 000
Celkem	245 803	155 803	1 959 996

Zdroj: Vlastní zpracování

Předpokládané měsíční výdaje v prvním měsíci podnikání činí 254 803 Kč, následující měsíce se suma sníží o počáteční nákup zásob, v dalších měsících jsou tak předpokládané náklady na objednávky 35 tis. Kč. Předpoklad celkových nákladů v prvním roce podnikání pak činí 1 959 996 Kč.

V dalších letech se předpokládá s postupným nárůstem nákladů, což může být vyvoláno vyššími cenami zboží, energiemi nebo navýšením mzdy zaměstnanců a s tím spojené sociální a zdravotní pojištění. Předpokládaný meziroční růst všech nákladů vyjma odpisů, licence a splátek úvěru pro následující roky je stanoven na 1,7 %. Položka odpisy a splátka úvěru budou do predikce nákladů pro následující roky rovněž zahrnuty, avšak jejich celková výše se nebude procentuálně zvyšovat.

Tab. 4.13

Výše nákladů pro následující 3 roky v Kč

Položka	2. rok	3. rok	4. rok
Náklady	1 900 320	1 971 118	2 002 497

Zdroj: vlastní zpracování

4.9.4 Předpokládaný odhad výnosů

Zdrojem výnosů budou tržby z prodeje nabízených produktů v kavárně, převážně z alkoholických nápojů. Tržby bude ovlivňovat také roční období, protože v letní sezóně bude možnost provozování zahrádky, což bude představovat přínos v podobě vyšších tržeb. Pro zjištění předpokládaných výnosů se propočítají a vyhodnotí 2 varianty, a to optimistická a pesimistická.

Podle provedeného výzkumu v konkurenčních zařízení byla zvolena předpokládaná návštěvnost a průměrná cena, kterou zákazník během návštěvy zaplatí. Do této ceny se zahrnuje například koupě kávy a dezertu nebo čaje a bagety během jedné návštěvy. Veškeré ceny nápojů a pokrmů jsou uvedeny v nápojovém lístku, který je přílohou č. 5 a 6 této práce. Pro optimistickou variantu se bude předpokládat, že kavárnu navštíví 83 zákazníků/den s tím, že průměrná útrata bude 105 Kč.

U pesimistické varianty kavárnu navštíví 59 zákazníků/den se stejnou průměrnou útratou 105 Kč.

Tab. 4.14

Optimistická varianta předpokládaných tržeb v 1. roce podnikání v Kč

Denní tržby	8 715
Měsíční tržby	270 165
Roční tržby	3 241 980

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.15

Pesimistická varianta předpokládaných tržeb v 1. roce podnikání v Kč

Denní tržba	6 195
Měsíční tržba	192 045
Roční tržba	2 304 540

Zdroj: Vlastní zpracování

Předpokládané měsíční tržby u optimistické varianty jsou 270 165 Kč, roční tržby jsou rovny 3 241 980 Kč.

U pesimistické varianty měsíční tržby činí 192 045 Kč za rok se tržby rovnají 2 304 540 Kč.

Jak už bylo zmíněno u nákladů je předpoklad, že se budou meziročně zvyšovat o 1,7 %, příčinou toho pak bude zvýšení cen produktů, kavárna by si měla během svého působení najít svou stálou klientelu a návštěvníky by tak nepatrné zvýšení cen nemělo odradit.

Předpokládaný nárůst tržeb bude rovněž 1,7 %.

Tab. 4.16

Předpokládaná výše tržeb pro následující 3 roky v Kč – optimistická varianta

Rok podnikání	2. rok	3. rok	4. rok
Tržby	3 297 094	3 353 145	3 410 148

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.17

Předpokládaná výše tržeb pro následující 3 roky v Kč – pesimistická varianta

Rok podnikání	2. rok	3. rok	4. rok
Tržby	2 343 718	2 383 561	2 424 081

Zdroj: Vlastní zpracování

4.9.5 Výsledek hospodaření

Vypočítané předpokládané náklady a výnosy dále poslouží ke zjištění výsledku hospodaření z podnikatelské činnosti, získáme ho tak, že odečteme náklady od výnosů. Výsledek hospodaření je dále nutné zdanit, pro rok 2017 je sazba daně z příjmů právnických osob stanovena ve výši 19 %, po zdanění získáváme čistý zisk, pakliže vyjde výsledek hospodaření záporný tak ztrátu. Podrobnější zpracování výsledku hospodaření je zpracováno ve výkazu zisku a ztráty, který je přílohou č. 7 – 8 této práce.

Tab. 4.18

Výsledek hospodaření pro následující 4 roky v Kč – optimistická varianta

Rok podnikání	1.	2.	3.	4.
VH před zdaněním	1 145 017	1 614 124	1 643 695	1 673 768
Daň 19 %	217 553	306 684	312 302	318 016
VH po zdanění	927 464	1 307 440	1 331 393	1 355 752

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.19

Výsledek hospodaření pro následující 4 roky v Kč – pesimistická verze

Rok podnikání	1.	2.	3.	4.
VH před zdaněním	207 931	660 748	674 111	687 701
Daň 19 %	39 507	125 542	128 081	130 663
VH po zdanění	168 424	535 206	546 030	557 038

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše zjištěných výsledků je zřejmý fakt, že pokud dojde i na pesimistické variantu, kavárna bude schopna už i v prvním roce dosahovat kladných výsledků hospodaření.

4.9.6 Cash Flow

Na základě zjištěného VH a čistého zisku je dále možné vypočítat i předpokládané peněžní toky kavárny za první 4 roky provozu pro optimistickou a pesimistickou variantu. Podrobnější výčet položek výkazu cash flow je zpracovaný v příloze č. 9 – 10 této práce.

Tab. 4.20

Předpokládané Cash Flow pro následující 4 roky v Kč – optimistická varianta

Rok podnikání	1.	2.	3.	4.
Čistý peněžní tok	1 435 453	1 475 567	1 416 007	1 440 462

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.21

Předpokládané Cash Flow pro následující 4. roky v Kč – pesimistická varianta

Rok podnikání	1.	2.	3.	4.
Čistý peněžní tok	498 013	700 328	627 565	638 616

Zdroj: Vlastní zpracování

Předpoklad návštěvnosti kavárny Zrnco se odhaduje někde mezi optimistickou a pesimistickou verzí.

5 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout podnikatelský záměr pro založení reálného podniku, a to kavárny Zrnco ve Valašském Meziříčí.

Bakalářská práce obsahuje tři nosné kapitoly. V první kapitole jsou vymezena teoretická východiska vymezující základní pojmy, co je podnik, podnikání a kdo je podnikatel, následně jsou uvedeny právní formy podnikání a kroky, které je třeba učinit při zahajování podnikatelské činnosti konkrétně založení podniku s ručením omezeným, dále definice podnikatelského záměru, co je jeho obsahem a k čemu slouží. Veškeré poznatky v teoretické části práce, byly zpracovány na základě prostudování odborné literatury.

Studie proveditelnosti je kapitola, ve které jsou popsány a vysvětleny metody, analýzy a finanční výkazy, které byly následně aplikovány v podnikatelském záměru, jedná se konkrétně marketingový mix, benchmarking o analýzu SWOT, Porterův model, analýzu PEST. Mezi finanční výkazy se řadí výkaz zisků a ztrát, výkaz Cash Flow a rozvaha.

Vlastní práce pojednává o zpracování konkrétního podnikatelského záměru. V úvodu je zpracované realizační resumé podniku, které zahrnuje veškeré informace o podnikatelském záměru, který je na dalších stránkách rozpracován podrobněji.

Plánované náklady za první rok provozu činí 1 959 996 Kč v prvním roce podnikání, ve druhém 1 900 320 Kč a ve třetím 1 971 118 Kč. Plánované tržby v pesimistické variantě dosáhnou 2 304 540 Kč v prvním roce provozu, ve druhém roce 2 343 718 Kč a za třetí rok 2 383 561 Kč.

Očekávané výnosy, kterých kavárna Zrnco dosáhne v případě, pakliže dojde na pesimistickou variantu činí 168 424 Kč za první rok provozu, dále 535 206 Kč v druhém roce a 546 030 Kč ve třetím roce podnikání.

Kavárna Zrnco je drobný podnik s poměrně malou investicí, její počáteční náklady dosahují 605 687 Kč, proto rozsah zpracovaného záměru na danou investici by se mohl považovat za dostačující a uplatnitelný.

Praxe může ukázat i jiné výsledky hospodaření a může dojít na obnovení podnikatelského plánu, důvodem může být odlišný růst nákladů či změny v objemu tržeb. V případě kavárny Zrnco se domníváme, že by se předpokládané finanční odhady mohly pohybovat v rozmezí mezi pesimistickou a optimistickou variantou.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 9788024715353.

DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. Beck pro praxi. ISBN 8071796034.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074002243.

FOTR, Jiří, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 9788024739854.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 8024709392.

HORIZINKOVÁ, Eva, 2000. *Živnostenský zákon v praxi ...* Olomouc: ANAG. Právo (ANAG). ISBN 9788072636150.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 9788024726908.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 9788024743370.

JEFKINS, Frank, 2000. *Advertising*. 4th ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall. ISBN 0273634356.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074001949.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 9788024744568.

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 9788024715452.

- MALACH, Antonín, 2005. *Jak podnikat po vstupu do EU*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 8024709066.
- MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 9788024753164.
- MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 9788024747804.
- NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ, 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 9788024731582.
- PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 9788024736228.
- RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ, 2012. *Finanční management*. 1. vyd. Praha: Grada. Finance (Grada). ISBN 9788024740478.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071793671.
- SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 9788024741031.
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 9788024733395.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 9788024745206.
- WUPPERFELD, Udo, 2003. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Vyd. 1. Praha: Management Press. Malé a střední podnikání. ISBN 8072610759.

Internetové zdroje

Business-web.cz, b.r. Dostupné také z: <https://www.business-web.cz/jaky-je-postup-zalozeni-s-r-o-v-roce-2015-a-2016/>

Katalog produktů, b.r. *Katalog produktů* [online]. [cit. 2017-04-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/katalog-produktu>

Mapy.cz, 2017. *Mapy.cz* [online]. [cit. 2017-04-27]. Dostupné z:
<https://mapy.cz/zakladni?x=17.9612236&y=49.4698506&z=13&source=muni&id=610>

Podnikatel.cz, 2016. *Podnikatel.cz* [online]. [cit. 2017-04-05]. Dostupné z:
<http://www.podnikatel.cz/clanky/5-povinnosti-kttere-musi-splnit-kazdy-podnikatel-kttereho-se-eet-tyka/>

Spotřeba alkoholických nápojů na 1 obyvatele v České republice, 2015. *Spotřeba alkoholických nápojů na 1 obyvatele v České republice* [online]. [cit. 2017-04-27]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cr_od_roku_1989_alkohol

Stolování, 2016. *Stolování* [online]. [cit. 2017-02-17]. Dostupné z:
<http://www.ikea.com/cz/cs/catalog/categories/departments/eating/>

Gastro zařízení, b.r. Dostupné také z: <http://www.abcelektrodum.cz/gastro-zarizeni/c-1252/>

Seznam tabulek

- 3.1 Marketingový mix
- 3.2 Struktura rozvahy
- 4.1 Měsíční výdaje za zaměstnance v Kč
- 4.2 Vnitřní a vnější faktory působící na podnik Zrnco
- 4.3 Hodnocení faktorů externí analýzy pomocí matice EFE
- 4.4 Hodnocení faktorů interní analýzy pomocí matice IFE
- 4.5 Spotřeba alkoholických nápojů v České Republice
- 4.6 Hodnocení kritérií konkurenčních podniků
- 4.7 Otevírací doba kavárny Zrnco
- 4.8 Startovací rozpočet v Kč
- 4.9 Zahajovací rozvaha v Kč
- 4.10 Splátkový kalendář
- 4.11 Odpisový plán dlouhodobého hmotného majetku v Kč
- 4.12 Předpoklad měsíčních nákladů v 1. roce podnikání v Kč
- 4.13 Výše nákladů pro následující 3 roky v Kč
- 4.14 Optimistická varianta předpokládaných tržeb v 1. roce podnikání v Kč
- 4.15 Pesimistická varianta předpokládaných tržeb v 1. roce podnikání v Kč
- 4.16 Předpokládaná výše tržeb pro následující 3 roky v Kč – optimistická varianta
- 4.17 Předpokládaná výše tržeb pro následující 3 roky v Kč – pesimistická varianta
- 4.18 Výsledek hospodaření pro následující 4 roky v Kč – optimistická varianta
- 4.19 Výsledek hospodaření pro následující 4 roky v Kč – pesimistická varianta
- 4.20 Předpokládané Cash Flow pro následující 4 roky v Kč – optimistická varianta
- 4.21 Předpokládané Cash Flow pro následující 4 roky v Kč – pesimistická varianta

Seznam obrázků

- 3.1 Porterův model pěti sil
- 4.1 Logo společnosti
- 4.2 Organizační struktura kavárny Zrnco

Seznam grafů

4.1 Věkové složení obyvatel Valašského Meziříčí

Seznam použitých zkratk

č.	číslo
č.p.	číslo popisné
DPH	daň z přidané hodnoty
EET	elektronická evidence tržeb
HDP	hrubý domácí produkt
IČ	identifikační číslo
Kč	koruna česká
kom. spol.	komanditní společnost
k.s.	komanditní společnost
mil.	milion
m ²	metr čtvereční
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
p.a.	per annum (ročně)
spol. s r. o.	společnost s ručením omezeným
SZP	sociální a zdravotní pojištění
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tis.	tisíc
veř. Obch. spol.	veřejná obchodní společnost
v.o.s.	veřejná obchodní společnost
ŽivZ	živnostenský zákon

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

Ve Valašském Meziříčí dne 4.5.2014

.....
podpis studenta

Seznam příloh

- Příloha č. 1 Seznam stolovacího nádobí
- Příloha č. 2 Seznam spotřebičů
- Příloha č. 3 Seznam vybavení provozovny
- Příloha č. 4 Mapa konkurenčních sil
- Příloha č. 5 Nápojový lístek
- Příloha č. 6 Nabídka pokrmů
- Příloha č. 7 Výkaz zisků a ztrát pro následující 4 roky v Kč – optimistická varianta
- Příloha č. 8 Výkaz zisků a ztrát pro následující 4 roky v Kč – pesimistická varianta
- Příloha č. 9 Předpokládané Cash Flow pro následující 4 roky v Kč – optimistická varianta
- Příloha č. 10 Předpokládané Cash Flow pro následující 4 roky v Kč – pesimistická varianta
- Příloha č. 11 Splátka úvěru